

ものづくり企業の事業継続とその危機管理

—想定外の環境変化に対応し持続的な事業継続を確保するために—

The Business Continuity of Manufacturing Company
Taking Crisis and Risk Management into Consideration
-Owing to Secure the Process of Sustainable Its Continuity against the Difficulties of Unexpected Environment Changes-

小 渕 昌 夫

はじめに

世界を不意打ちにした新型コロナウイルス(COVID-19)^(注1)禍は、経済・社会活動をさまざまな形で停滞させている。この影響で、大手企業は売上高の減少や資金調達に、更に、コスト構造の大幅な見直しにも苦慮している。COVID-19による需要減は長期化の恐れもあり、効率的に利益を生む体質への改革が欠かせない。また、多くの中小企業も資金調達どころか、倒産や企業をこのまま存続することができるか否かの危機にも直面している。このように、想定外の環境変化に直面した時、企業の経営者はこの変化の推移をいち早く察知し、分析・判断し、企業理念に則り、自らの信念で事業継続に向けて、対策の行動を起こすことは不可欠である。この行動は、他の競合他社よりも少しでも早く実行すること、更に、時間との対決であることも認識しなければならない。この様な事態に対応し、創業者や事業承継の経営者は自ら経営する事業に“どの様な希望(願望)や夢”を抱いて事業を継続し、また、“社会に対しどの様な貢献を果たしているか”も再考する良い機会になるのではないか。この機会を“良い機会・チャンス”と捉えて、事業を再構築することが望ましい。次の総理大臣となる「菅義偉官房長官」は、9月5日(2020年)の日本経済新聞とのインタビュー

で、中小企業の統合・再編を促進すると表明した。中小企業の成長や効率化の阻害要因とも指摘される中小企業基本法の見直しにも言及した。これらの事業の再構築を目指し、今後の持続的な事業継続の戦略を策定する際には、経営理念を再確認すると共に、再考し、さらに、この事態の深刻さに鑑みて、外部分析や内部分析、更に、環境分析（SWOT）で再確認した結果を踏まえて、戦略を策定することが望まれる。ここで、小稿は、ものづくり企業がこれらの想定外の環境変化に対応し、所期の行動を起こす時の指針となるよう、先行研究や各種経営実践等で得た要点を5項目に絞り列記し、それらの研究を深めると共に、対応策として提言致したい。

- 1) この想定外の環境変化に対応して“持続的な事業継続を確保”する施策とは何かを記述し、また、その行動の指針となるよう祈りを込めて提言を試みたい。
- 2) 従来の危機管理（Crisis & Risk Management：以下CRMと呼称）に関する定義とその運用を再考する。^(注2)
- 3) 9・11米国同時多発テロ（2001年）発生後、欧米において大企業を中心に事業継続計画（Business Continuity Plan：以下BCPと呼称）が広く普及し、日本では、東日本大震災（2011・3・11）の発生後、この対策として、特にサプライ・チェーンの視点から事業継続管理（Business Continuity Management：以下BCMと呼称）と事業継続計画（BCP）の研究が深まると共に、大手企業内においては、ロジスティクス戦略として取組みがなされるようになった。これらに関する先行研究と事例研究の考察を試みる。
- 4) 事業継続管理（BCM）に、“事業小型化計画”（Business Downsizing Plan：以下BDPと呼称）を提言^(注3)し、仮説として定義に加えて、危機管理（CRM）と事業継続管理（BCM）の体系を提示する。
- 5) この想定外の環境変化に対応し、国内外で顧客に称賛され、愛され、更に顧客に支援されるような事業の再構築をされることを期待したい。ここで、先行研究や経営実践で得た2つの事例を参考に提示する。この様な期待を抱き、この小論で提唱する事業小型化計画（BDP）

の実施でこの難局を乗り越えて、持続的な事業継続を遂行されることに、些かでもお役に立てれば望外の喜びである。

1. 持続的な事業継続を目指す経営理念、そして戦略と戦術

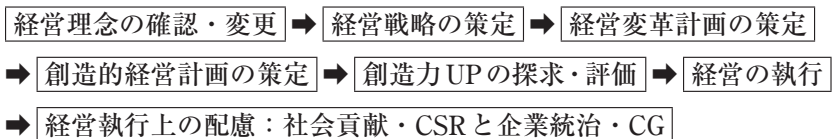
持続的に事業継続を確保し続けるには、第1に、創業時や事業の継承時に心に抱き、情熱を燃やした社是や経営理念を再確認すると共に、新しい時代に見合うものに改定することの検討も大事なことである。

その後で、社是や経営理念との関係で、企業の使命や企業目標を熟慮し、経営戦略の策定を行う。

経営戦略が策定されたら、この経営戦略に基づく、創造的な経営を目指して企業内の変革を大胆に実行することが求められる。

更に、この変革への執行には創造力に基づく創造的経営による経営効率UPの発揮が不可欠である。

この創造力を発揮するためには、どの様な解決策があるのであろうか。この課題解決に、芸術分野、特に、“絵画とCOMPUTERS GRAPHICS”：(以下CGと呼称)による作図を「縮小・拡大・回転などの方法により、その図形をより効果的に表現する」ことの真髄を学び、創造力を発揮する方策や、その解決策の一つを探ってみたい。その階層構造を示せば次の通りである。



1.1 経営理念

1.1.1 経営理念の再確認と検討に際し、広辞苑（第3版）から学ぶ筆者の定義を呈示すれば次の通りである。

「人間の心的内容たる観念で、全経験を統制し、認識の限界や目標

を定める規制的原理を理性の判断によって得た最高の概念」であり、俗に「事業計画などの根底にある根本的な考え方」である。ⁱ

1.1.2 経営理念に関する先行研究で、足立光正（2004）は、「企業は理念を持って生まれる」と前置きして、研究成果を提唱している。ⁱⁱ

先ず、創業の“志”に織り込まれた理念について次のように主張している。創業者が意識しているか、否かに拘わらず「経営理念」が含まれている。創業者は会社づくりの構想段階で凡そ次のようなことを考える。

- ①何の事業をするのか……企業の存在意義（使命）・創業者の思い
- ②その事業の現在の社会環境・市場環境における可能性及び将来性
- ③その事業の規模や事業所立地の考え方、創業者の事業経営の基本姿勢
- ④その事業への資金計画と経営資産
- ⑤その事業の組織の在り方と運営方法
- ⑥その事業における人材計画・行動計画・組織を構成する社員の行動規範。

以上の表明から、「創業理念」について、次のように主張している。

創業理念とは、「創業者の会社づくりの「志」に込められた理念」である。更に、企業理念は次のようなプロセスとして捉えることができる。



足立光正（2004）が提唱する経営理念の定義は次の通りである。

経営者の事業についての考え方、組織運営に関する考え方と社員の行動に関する考え方などを明らかにする理念。

企業理念の内容は、「創業者を含む歴代の経営者の経営哲学・価値観・信念を統合・融合して文章に凝縮し、企業の活動の基本となる考え方」であると、足立光正（2004）は解説している。その階層構造は、次のようになる。



1.1.3 佐々木直（2004）の提唱する経営理念の定義。ⁱⁱⁱ

企業の存在意義を明確にし、合わせて社員の人生をかたちどる“哲学”であり、“行動規範”となる原理・原則であると共に、社内の共通語として全社員へ浸透するまで語り続けられるもの。

1.1.4 米倉誠一郎（1999）の提唱する経営理念の定義。^{iv}

当該企業が将来的に目指すべき姿、及びそのために進むべき方向をアンビギュアス（両義的）に示すという形態をとるものである。

1.1.5 小川守正（1990）は、松下電器グループの様々な職場を体験した中から、松下幸之助の自主責任経営を学び、その経営理念を提唱している。^v

この経営理念の定義の中には3つの要素を包括している。

第1は、経営の目的に関する理念

第2は、経営のやり方に関する理念、そして、

第3は、経営の変革に関する理念

経営理念は、①絶対に会社を潰してはならない。

②自主責任経営に徹す。

③良品在庫は諸悪の根源である。

1.1.6 筆者が先行研究と経営実践に学び、経営理念の定義を提唱すれば次の通りとなる。^{vi}

理性のある人が、高い志と夢を持ち、その夢の実現に向けて、自ら起業し、若しくは継承した企業の経営を持続的競争優位の確保を目指し、企業の構成員や支援者並びに社会に向かって、基本理念と運営方針を宣言すると共に、行動規範を明示して、挑戦する姿勢を文書化したものである。

1.1.7 事業継承した新日鉄の経営理念^(注4)

2004年、当時三村明夫社長は、環境が激変する中、技術革新への挑戦

や社会との共生を目指して、新日鉄本社やグループ各社に向けて、あらためて、経営理念を告知した。その内容は次の通り。

- ①社会と共生し、社会から信頼されるグループであり続ける。
- ②技術の創造と革新に挑戦し、技術で世界をリードする。
- ③変化を先取りし、自らの変革に努める。
- ④人を育て、活力あふれるグループを目指す。

1.1.8 先行研究と事例研究に学び、持続的競争優位を確保する方策^{vii}

先行研究と事例研究に学び、持続的競争優位を確保する具体的な方策を列記すると次のようなことが提言できる。

第1は、当該企業の長期展望若しくはスローガンの掲揚

- 1) 将来的に目指す姿、そのために進むべき方向
- 2) 全ての構成員のインセンティブとなり、モラルを刺激する
- 3) コミュニケーションを調整する企業の総括的な社内共通語として、全社員へ浸透するまで語り続けられる

第2は、重要骨子

- 1) 企業の存在目的 2) 企業の価値観
- 3) 企業の理想・精神 4) 企業の行動規範

第3は、考え方

- 1) 経営者の事業についての考え方 2) 組織運営の考え方
- 3) 社員行動の考え方

第4は、経営の内容に関すること

- 1) 経営の目的 2) 経営のやり方 3) 経営の変革

第5は、経営倫理としての視点

最低限モラル（道徳・倫理）を守る境界線を倫理規定として明示

第6は、階層的表示



1.1.9 事例研究（理想科学工業（株）の社是と経営者の信条）^{（注5）}

- 1) 社是：創業の精神を明らかにした。
 健康は人生の基（もと）、人の和は社業の礎（いしづえ）
 誠実は最大の権謀（はかりごと）、最良の術策（てだて）
 創造は至高の芸術
 攻撃は最大の防禦
 我等が理想は誠実と創造による勝利
- 2) 経営者の信条：管理職社員への行動の指針
 社業の発展に献身すべき事
 率先垂範を旨とし後進の指導を重んずべき事
 常に本質を重んじ実行に当り勇氣と責任を以て処すべき事
 公明正大たるべき事
 常に時代の進展を洞察し、^{ガイハク}該博なる知識の吸収に努むべき事

1.2 経営戦略

1.2.1 経営理念の再確認と経営戦略策定の事前分析

この策定に際し、外部環境分析（マクロ環境・業界等）や内部環境分析（自社経営資源・能力）を再検討する。更に、目標事業の環境分析（SWOT）の実施を行い、経営戦略の策定に着手する。^Ⅷ（第一～第九フェーズに同じ）

第一フェーズ ➡ 社是・経営理念の再確認・再検討

第二フェーズ ➡ 事前調査：外部環境分析 + 内部環境分析

第三フェーズ ➡ 環境分析（SWOT）

自社の強み S：Strengths	自社の弱み W：Weaknesses	ビジネスチャンス O：Opportunities	脅威 T：Threats
----------------------	-----------------------	-----------------------------	-----------------

1.2.2 企業戦略の策定

第四フェーズ ➡ 企業戦略再確認 目標・目的・事業領域の再確認

第五フェーズ ➡ 事業目的・コンセプトの設定・自社ブランドかOEMか

1.2.3 マーケティング戦略の策定

第六フェーズ ➡ マーケティング戦略の策定（策定にあたり考慮）

消費者満足	企業利益	社会利益
-------	------	------

第七フェーズ ➡ 市場細分化戦略の策定

標的市場の選定	ポジショニング	マーケティング目標
---------	---------	-----------

第八フェーズ ➡ マーケティング・ミックス：4P 戦略

製品戦略 PRODUCT	価格戦略 PRICE	流通戦略 PLACE *直販・代販	プロモーション 戦略 PROMOTION
-----------------	---------------	-------------------------	----------------------------

1.2.4 経営執行前の再確認

第九フェーズ ➡ 過去の実績監査

売上高・利益率・ 等の数値確認	プロダクトの ライフサイクル	環境分析製品 SWOT	実行計画
--------------------	-------------------	----------------	------

1.2.5 創造的経営とIT戦略の統合戦略の策定

これらの分析結果に基づき、様々な経営戦略を執行するに際し、次に提示する構想を課題解決の一つとして提案致したい。^(注6)

経営者が創造的経営力を発揮して、製品、サービスや経営システムに関して、開発戦略、マーケティング戦略、ロジスティクス戦略や海外戦略をITで統合する経営の仕組みを作り上げることである。

1.2.6 統合戦略の策定と確認 ^(注6)

更に、これらの戦略を成功に導く為の執行策（戦術）を次のように提唱する。

経営者は自らの夢や願望（理想）を組織の目標として設定し、創造的経営を実践する。自らのブランドで、販路は出来るだけ顧客に近づけて企業を成長させる。成長過程において、株式を上場することで経営資源を強化し、国内基盤を固めた上で海外へ進出する。さらに外部環境と内部環境を考察し、迫りくる危機に対応、常に社会貢献と社会的責任（CSR）マネジメントを念頭に経営変革を推進することである。

1.2.7 経営者の視点と心意気

ここで、経営者の心構えについて、事例研究^(注6)企業の経営者の視点を示せば次の通りである。

- ①英知よ、未来に理想を（経営理念の明確化）
- ②“怖れ”こそ原点に（何回か倒産寸前等危機の経験）
- ③超組織（その時点で最適な人材を社内外から参集する）
- ④こだわりと不易こそ（常に本質を重んじ、実行は勇気と責任で）
- ⑤手を汚せ（可能性があれば、実証を求めて、実証のために）

1.2.8 戦略に関する先行研究

兵学書の古典に学ぶと、川村康之（2001）^{ix}の研究では、近代的な意味で戦略を定義し、戦術と区分したのはクラウゼヴィッツが最初であると述べている。その定義は「戦略とは戦争目的を達成するための戦闘の使用に関する規範であり、戦術とは戦闘における戦闘力の使用に関する規範である」と述べている。

1.2.9 経営戦略に関する先行研究

経営戦略の定義に学ぶと、石井淳蔵他（1999）^xは、経営学の古典と呼ばれる中で、戦略という概念を用いたのはチャンドラー（1962）の「経営戦略と経営組織」で、実践的な立場から「経営戦略」について体系的な理論を展開したのはアンゾフ（1965）であったと述べている。

チャンドラーの定義は、「企業の長期的基本目標・目的の設定、取るべき行動の選択、並びに、これらの目標遂行に必要な資源の分配である」と述べている。

アンゾフの定義は、企業における意思決定を、①「戦略的意思決定」、②「管理的意思決定」、③「業務的意思決定」で分けている。①は、「企業と環境との関係を確立する決定」で、その核心は、どの様な事業、あるいは、製品、市場、を選択すべきかに関する決定であるとしている。

石井他（1999）の定義は、「環境適応パターン（企業と環境の関わり）を将来志向的に示す構想であり、企業内の人々の意思決定の指針となすもの」としている。経営戦略の抽象的なレベルは、将来の夢、目標、事業分

野、ビジョン、コンセプト、計画であり、その経営戦略の内容は、「ドメインの定義、資源展開の決定、競争戦略の決定並びに事業システムの決定である」としている。

更に、伊丹敬之他（2000）^{xi}は、「組織としての活動の長期的な基本設計図を市場環境との関わり方を中心に描いた構想」と主張している。この戦略の特徴を示すキーワードに、「市場の中」、「長期」、「基本設計」、「組織」と「構想」がある。

1.2.10 中小企業が継続し成長する戦略

寺本義也（2001）^{xii}は、この戦略に関して次のように力説している。

「支配的な競争戦略の枠組みから脱却し、市場創出型の戦略の立案と実行に着手しなければならない。そして、より高い収益の獲得が見込まれる事業に着手することが企業の成長を加速する」と指定している。

1.2.11 事例研究（理想科学工業）

第1、経営の基本的な考え方に、「開発と創造による高収益体質の構築と商品経営により安定成長企業を目指す」がある。ここでいう、開発とは、あらゆる部門の独創的開発である。

第2、商品開発の基本方針は、①世界に無いものを創る。②必ず、サプライ（消耗品）の付くものを創る。③大手企業が手掛けないものを創る。

第3、営業方針の真髄は、瞬発利益と継続利益の両面から売り上げを図る。

瞬発利益は、機器の設置で頂く利益、継続利益は機器に必要な消耗品の販売による利益。

1.3 創造的経営

1.3.1 創造の定義

この創造とは、「新たに造る、新しいものを創り始める」で、「模倣でないこと」と、広辞苑（第3版）は記している。又、独創とは、「模倣によらず、自分ひとりの考えで独特なものを作り出す」と記されている。研究社の「日本語英訳辞典」（1965）によると、創造は、「creation」で、独創は「originality」であると記されている。ヤルデア研究所の伊東義高（WEB）によると、創造力とは、①解決欲、②思考力、そして③発想力であると述

べている。即ち、創造力は、①その課題を何とか解決したいと願う心で、②成果を得たいといううずく心、そして、知識を思い出すのではなく、それを素材に、仮説を設定していくことであると解説している。一方、独創とは、独自の考えで物事をつくりだす能力をいう。

長年勤務した企業の開発部門に携わってきた青柳全（1983）^{xiii}は、独創力を生む条件の説明で、先ず、「発想が独創力に直結するが、技術開発は常にスムーズに進展していくのではなく、壁に突き当たりながらその都度、創造型開発者の独創力によって乗り越えられてきた」と回顧している。更に、「独創力の発揮は必ずしも高度の専門技術の持ち主に限定されるものではない。この様な独創力は技術開発面だけでなく、社会・経済分野や企業経営分野にも、実は必要とされている」と主張している。

さらに、独創力は次の様なサークルで描けると解説している。



：このチャレンジは、反面リスクを伴う。成功の機会もあるが、失敗の可能性も大きい。

1.3.2 事例研究（理想科学工業の経営理念に基づく創造的経営）

経営理念に掲げられている「“創造”は至高の芸術で、誠実と“創造”による勝利」となり、「理想企業の追求と実現」にある。

この創造的経営は、全社の各部門が、独創的な開発を行い、各部の開発や新しい目標への挑戦の結果が総合的にこの経営力となる。少し解説を加えると、管理方式は優良企業の管理方法でなく、又先行研究や成功事例に学ぶだけでなく、全く独創的な方式で、中小企業らしい方式を採用するか、開発部門は、製品・商品も模倣でなく、例えば、開発ポリシーには、必ず消耗品（サプライ）が付き、世界に類のないものを創る開発で、且つ、大手企業が手掛けない商品開発を目指す。営業部門も、従来のマーケティングに捉われず、独創的なチャンネルづくり等を創造し、この持続的競争優位を確保する方策を構築していくことが求められる。

1.3.3 絵画とCGから“創造”の真髄を学ぶ^{（注7）}

高田哲雄（2010）は、この「絵画とComputer Graphic：以下CGと呼称」

の“創造”に対する研究の中で、イメージのデザインを目的とする創造プロセスの視覚化について発表された。この研究成果を検証してみることにする。

それは、まず、イメージを概念や思考過程として造形的にとらえる研究には、パウル・クレアの“The Creative Thinking”を挙げることができると前置きし、ここでは動的イメージの象徴として、物語形成におけるイメージ・デザインについて次のように述べている。

そこには様々な領域のノウハウがクロスオーバーしている。日常生活において多くの人々は、イメージまたはデザインという言葉が無意識のうちに使用している。しかし、多くのケースでその明確なファクターは解明されていない。そこで、まず、イメージ・デザインの様々なファクターとの関係を提示し、創造プロセスの視覚化を提案したい。イマジネーションの基盤となるのは、“実践”と“推論”である、と付け加えた。この研究は応用芸術としてのイメージ・デザインの構造解明により、万民がその価値を理解するであろうと主張した。

そこで、発表された論文の要旨を列記してみると以下の通りである。

(1) イメージ・デザインとは

イメージ・デザインを創造における時間と空間の両軸から検証してみると、「流行のデザイン」というライフサイクル現象が示すように、時間軸を無視しては、空間的価値は定まらない。イメージ・デザインの領域に限ることなくあらゆる創造の問題は互いにクロスオーバーしている。創造のきっかけは、言語によるものとは限らず、視覚や聴覚等様々な手段により可能である。

(2) 物語構造の視覚化（障壁）について

時間軸設計とは具体的にシナリオの構築を意味する。この過程において、主人公の目的の設定は、真っ先に必要である。同時に障壁の設定も重要である。

特に、障壁の構造についての明解な解析が必要である。合理的に解釈ができるように、障壁の構造を3つの垂直区分に分けた。（独自の発想で）

最下部：環境層	中段：社会層	上段：個人層
---------	--------	--------

様々な条件を総合的に考慮しながら積み上げていかなければならない。それは、全く新しいスタイルの商品や住宅をデザインする時のプロセスによく似ている。これによって、従来説明できなかったストーリー構造の本質を表すことができる。これは生物の骨組みに相当する。実際の映像制作では、表層部分＝視覚化がこの骨格の上に肉付けされる。このプロセスは、人体デザインとの類推としてだれにでも理解される。

(3) 物語構造の視覚化（葛藤）

主人公と敵対者のストーリー・ラインの絡みを視覚化したモデルである。ストーリーにおけるそれぞれの流れストーリー・ラインをチャンネルとして捉える。それを3次元の形態にすることにより、直感的に把握し易くなる。明暗は、状況における明暗に対比し、カラーはその状況の質的相違を表す。形態の「交錯」と「拡散」はそのまま心理的要素の「交錯」と「拡散」に相当する。それは更に物理学における「集中と放射」と同質である。形態に置き換えることによって、構造的な解釈は単純になる。結果的に、「様々な現象の本質」が波動という現代物理学の法則にもそれは合致する。

(4) 創造的思考モデル

外界と認識という相互関係を視覚化することによって、私達は全体の機能を容易に把握できる。これは、心理学の視点からは、「自我と外界の関係」に匹敵する。この構造は、循環理論と合致する。外界の状態の認識が本人の意思と欲望を形成する。一方、本人の欲求がそれに対応する行動を外界に生み出す。

(5) 各事象の相互関係

イメージを構築するために必要な4つの条件として、①空間、②時間、③心理、④行動を挙げることができる。前述の循環論はこれら全体にも共通する。

①空間的要素

- (A) キャラクター的素材～部品の素材～背景的素材
- (B) 自然の素材～人工の素材～空想・観念的な素材

- (C) 有用性～道具～材料～産物～エネルギー～廃物～無用性～有害性
- (D) 微視的スケール～人間的スケール～宇宙的スケール
- (E) 地形的～陸～海～空～未開～過疎地～農村～都市～工場地帯～
地理的

②時間的要素

- (F) ストーリーの諸相～表～裏～ストーリーの不在愛
- (G) 時代性の存在～時代性の不在～不定立な時代
- (H) 時間則～過去～現在～未来～因果関係～可逆性
- (I) 運命～誕生～成長～老化～死亡
- (J) アルゴリズム～繁栄～衰退～蘇生

③心理的要素

- (K) 事情～葛藤～クライマックス～
- (L) 愛情～好意～協調～不和～対立～攻撃～服従～解放
- (M) 喜怒哀楽～メジャー～マイナー～不定立な心理
- (N) 現実肯定～現実否定～現実逃避～理想追求～ニヒリズム
- (O) 主観的～客観的～非思惟的～不定立な観念
- (P) 冷静～正～現実的～非現実的～抽象的～異常～錯乱
- (Q) 比喩化～擬人的～擬態化～象徴化～記号化

④行動的要素

- (R) 静～日常的～動～ハプニング～非日常的～天変地異
- (S) 本能～感情～習性～慣習～道徳～理性～規範～宗教～政治
- (T) 善行～創造～生産的～保守的～革新的～破壊的～悪行～逃避～
虚無的～消滅
- (U) 必然～個人的～集团的～複合的～社会的～運命的～偶然
- (V) 能動～自律的～自他混在～他律的～受動

哲学者アンリ・ベルグソンの道具論に基づくならば、あらゆる道具や機械は人間の手足の延長であるということになる。そしてその分類をより単純化しようとするならば人体を三つの大きな構成部分に要約すると、それらは、①頭、②腕・胴、③足の三段階となる。これに対応し、①認識とコミュニケーション②作用と行為③存在と移動、其々の機能を当てはめるこ

とができる。これは、身の周りの生活的行為から延長して文化的行為や社会的行為に向かって細分化された機能に至るまで同一のベクトルを共有することになる。しかしながら、人間の行為が細分化されたとしても、本質的には人間の究極の目標を見定めなければならない。その先には、何が存在するのかという最終ゴールを視野に入れておくことが必要である。それはあらゆる創造行為に共通する普遍的な問題であると高田哲雄（2010）は主張している。

結論として、たいていの制作者は、無意識ではあるが自分なりの主観的な体系や分類を持っていて、知識や記憶の宝庫の中から自然発生的にイメージを生み出している。しかし、自然発生的なイメージのプロセスについて分析且つ科学的に研究する必要がある。その第一段階がイメージのプロセスをVISIBLEな形に翻訳することである。地球の現象を反映した情報モデルはコンピューター・シミュレーションの課題ではあるが、イメージのプロセスにとってこのような反映されたモデルは必要である。それは、ちょうど人体のすべての情報が遺伝子の中に存在する状態に似ている。データベース及びプログラムの中に地球のすべての情報が存在していることによって新しい発見が誘導される。

更に、多くの運動は収束的運動と拡散的運動とに大別することができる。即ち、内側の視点から見ると個の運動は拡散である。然し、対極的な視点から見るとその個の運動は集中である。したがって、イメージ・デザインの科学的背景にはエントロピー理論が存在することが結論される。

1.3.4 事例研究（東北芸術工科大学の創造性教育に学ぶ（WEB））

9月12日（2020年）午前9時から30分間、BS東京TVで放映された「一柳良雄が問う日本の未来」で、一柳良雄（元官僚・日本ベンチャー学会理事）と東北芸術工科大学の学長中山ダイスケの対談を拝見させて頂いた。この中で、東北芸術工科大学の現状を探ってみると、以下の通りである。

(1) 大学設立の宣言と理念

この大学は悠久の大河最上川をつつんで、蔵王連峰、出羽三山、朝日連峰に囲まれる日本文化の源流、縄文の奥深い土壌の中から生まれた。

産業革命に始まる近代文明は、20世紀末の今日に至って、人類自らを

存亡の危機に立たせている。科学技術と経済理論によって支配された現代社会は、それ故に、人類史を貫いてきた精神の尊厳、人間であることの意味を、根底から問われるに至った。

目前に迫った新しい世紀は、戦争と平和、南北問題、更には体制崩壊の問題を基軸とする新しい世界調和への展望、そして何よりもこの母なる大地—地球—をいかにして守るか、人類生存条件を解決こそ最大の課題ではないだろうか。

この大学は芸術的創造と人類の良心によって、科学技術を運用する新しい世界観の確立を目指してその課題に応えたい。

わが大学の前に道はなし、あるは歴史の実験のみ一。

(2) 基本使命と身に着けるべき力の涵養

将来、一人ひとりが社会のあらゆる場面で活躍できるよう、当大学では大学の理念を基に、学生が身に着けるべき力として、次の4つをさだめている。

- ①本質を見ようとする姿勢、純粋な目：「創造力」Imagination
- ②想いを形にできる力：「創造力」Creativity
- ③問題提起と解決への強い意志：「意志」Spirit
- ④社会的・職業的自立のための能力と態度：「社会性」Sociality

(3) 教育目標

芸術立国という理念の基、人と自然を思い遣る想像力、社会を変革する創造力を身に着け、自らの意思で未来を切り開くことができる人材の育成を教育目標としている。

1.4 経営変革^(注8)

変革に関して、広辞苑（第3版）を調べてみると、「変わり改める」とある。

この研究では、経営者または組織の長が、企業を「変えていく」若しくは、「新しいものを創る」ということである。この意識の中で、起業家精神をもって、ポーターが指摘^{xiv}する様な競争の基本戦略であるコスト意識、差別化と集中することで、企業の変革を遂行していくことの研究とし

たい。ここで「起業家」の定義を松田修一（2014）^{xv}は、「環境変化やビジネスに対するリスクをぎりぎりまでに計算しながら、高い志（夢・ロマン）や目標を掲げ、果敢に挑戦するリーダーシップの強い自主・独立・創造型経営者」と言っている。

1.4.1 変革に関する先行研究

この変革に関する先行研究では、経済学的アプローチで、今井賢一（2008）^{xvi}が、シュンペーターに学ぶとして、「資本主義のエンジンを起動させ、それを回転させ続ける基本的な原動力は、資本主義企業が創造する新消費財、新生産方式ないし、新輸送方式、新市場、新産業組織から齎されたものである」と述べている。更に、今井賢一（2007）^{xvii}は、イノベーションをシュンペーターの経済発展の理論の『景気循環論』・副題は資本主義過程の理論的・歴史的・統計的分析の用語をもって、技術革新を軸とする経済転換の諸相に動態的に道筋をつけている。第2は、新結合を遂行する経済主体として「起業家」の機能を明確にし、それが指導者機能（リーダーシップ）と結びついた時、創造的破壊というべき変革を起こすことができると明言した。第3は、シュンペーター自身が「自分の書いたもので経済の実態を念頭においていないものは1つもない」。即ち、歴史的事実と理論との関係を考えて巧みなレトリック（修辞）を多用していると述べている。この創造的破壊とは何かについて、沼上幹（2008）^{xviii}は、今井賢一の書評のなかで、「それは小さな改良を毎日毎日積み上げる活動のことでなければ、単発的な偉大な発明が生まれることでもない。汎用性の高い発明を多様な用途に展開していく、自立的な“企業者活動の連鎖”によって達成される。蒸気機関や半導体の様に広範に応用できる初期の発明物を実際に経済社会の中で上手く活用できるように、補完的な技術を作り出したり、新しい用途を見つけ出したり、企業組織や市場などの制度を生み出したり、と言うように使用面でラジカル（根本的）なイノベーションを起業家達が次々に実現することがその本質的な特徴である」と述べている。ベンチャー企業やベンチャー企業の創業者を研究してきた柳孝一（2004）^{xix}は、やはりシュンペーター著『資本主義・社会主義・民主主義』（中山伊知郎・東畑精一訳、東洋経済新報社1962）に明示されている創造的破壊

(Creative Destruction) から出発する必要がある。岡崎哲二 (2007)^{xx}も、シュンペーターの軌跡に光をあてて、「日本の経済成長力を強化するうえで、とりわけ重要なのは、企業の多様性、異質性を礎に、ダイナミックなイノベーション (変革) を様々な分野で促すことである。そうした経済観を打ち立てて経済発展に新基軸を齎したシュンペーターの思想に、改めて学ぶことが出来る」と述べている。彼が経済発展の機動力と考えたのは、「企業者」による「新結合」の遂行である。新結合とは、財や生産要素の組合せ (結合) の仕方を変えることで、組織やマーケティングの変更を含む広い意味でのイノベーションを指している。

上記先行研究が明示しているように、変革とは、イノベーションにより、コストを削減し、他社と差別化し、経営資源を集中して、新規の成長領域を選択し、高い緊張感に長期的に耐えながら、高い志 (夢・ロマン) や目標を掲げ、果敢に挑戦するリーダーシップの強い自主・独立・創造的経営者により持続的競争優位の確保に向けての方策である。

1.4.2 企業の変革事例

第1事例：武田製薬10年の変革^(注9)

第1は、より高付加価値の経営、第2は、経営資源を医薬事業に集中投下、第3に、機能主義に基づく人員適正化である。この改革に必要な条件は、①事業構造の変革、②意識改革、③制度の改革と分析されている。そしてこの改革の成果は事業構造の変革と業績向上であると評価されている。

第2事例：理想科学工業^(注10)：変革とイノベーションの成功事例

ここで提示する成功事例、即ち、リソー・ダイレクト・チャンネル・システム (RISO DIRECT CHANNEL SYSTEM: 以下RISO DCSと呼称する) の構想と実施は、実施当時の中小企業の持続的競争優位を確保する戦略統合への方策であったが、シュンペーターが提唱している「イノベーション」の最も典型的な事例の1つではないかとここに提示したい。このRISO DCSは、日本で初めて、事例研究企業が、大手通信機メーカー、倉庫会社、運送会社、銀行と信販会社の連合で、集中的に、マーケティング、ロジスティクス、そして、財務の統合戦略として展開されたが、特に、イノベー

ションの一つである企業の“代金決済方法”として構築されてきた。

今日、日本社会で常識となった個人や企業の各種代金決済方式として、即ち、「銀行口座振替方式」として定着し活用されており、社会に貢献している。対象の商品は発売から約35年も販売され約1000万台を超えて年末風物詩として各種報道機関から取り上げられてきた。この事例研究企業の事業戦略としてのRISO DCSの骨格につき、創造的経営の実践として、具体的な事象を提示しながら解説を加えていきたい。

このRISO DCSが採用されるに至った経緯は、当初、開発商品「家庭用簡易印刷機・プリントゴッコ」のマーケティングで、①独自特許に基づく開発商品を、顧客に直接対面で使用説明をすることが求められた。②開発商品の原紙に製版する光源として写真用のフラッシュランプを使用することで、不測のリスクに備えなければならなかった。③開発・製造原価に鑑みて、全国展開するにあたり、従来の文具・雑貨・教材教具等の流通機構（問屋・卸商）を通すと、目標販売価格（1万円以下）を上回ってしまうので、直接に小売販売店へお願いする必要がある。④小売店へ直接販売すると、販売の応援、代金回収業務や納品業務等に忙殺される。⑤発売当初は、主力事業が、印刷・教材教具及び教育用の機器と消耗品の製造・販売であり、社内ベンチャーで発足した新規事業部には、人材、資材購入予算やマーケティング予算も少なかった。⑥標的市場を「造形教育機器」から、「年賀状作成の家庭用簡易印刷機」に変更せざるを得ない程年賀状用途に売れ始め、初年度、昭和52年は、販売地域も首都圏、特に東京都内や関西圏をはじめ大都市に標的を絞ったが、年末の短期間に、工場から倉庫を経由しての物流は大混乱をきたした。ここで、これらの課題を解決するには経営の「合理化」と様々な業務効率をUPすることが喫緊の急務となった。

そこで販売作戦の計画を次の様な要領で作成し、RISO DCSで実行することにした。

①開発商品の顧客への宣伝と教育はメーカーが実施する。②フラッシュランプの不測のリスク対応はメーカーの責任である（リスク対応）。商品の安全性には、特に配慮し、ランプ供給の大手メーカーに、ランプのガラスに安全コーティングを施し、使い方も指導する。③まずは、最も顧客に

影響力のある百貨店と有名文具店を対象に販売し、商品の良さを広めてもらう。この商品力をもって小売店へ直接販売契約で問屋・卸店等を經由せず商品を納入する。④代金の回収は、「銀行口座振替方式」でお願いする。注文はFAXを利用しそのデータは倉庫会社へ転送する。倉庫会社は、運送会社に転送し商品を発送する。集積データをフロッピーに入れて銀行へ回送し代金を回収する。以上がRISO DCSの仕組みである。

この戦略展開に関して、日本経済新聞は、1977年11月10日付の紙面で次の様に報じている。（「代金回収は自動振り替えで」、理想科学工業、銀行と組み、新流通方式、配送も倉庫に委託）との見出しで報じた。特筆することは、これによって、中間流通経費を大幅に減らすのが狙い。銀行自動振り替えは、公共料金の徴収などに利用されていたが、商品の取引の決済手段として本格的に使われるのは日本で初めてである。これで、銀行と倉庫会社のネットワーク（IT）を活用して取引先小売店を全国に広げていった。

2. 危機管理とその運用

危機管理（Crisis & Risk Management:CRM）を大別すると、危険（Risk:リスク）と危機（Crisis:クライシス）に分けられる。

2.1 リスク・マネジメントの先行研究

危機管理に関する研究は、政治、経済、医療やビジネス等様々な分野で行われており、その定義も様々である。^{xxi}そこで、学際的な研究の中で、以下3説を先行研究として引用させて頂いた。

2.1.1 師岡孝次説（1993）^{xxii}

師岡孝次は、日本危機管理学会の創設に際し、次の様に述べていた。

「地球環境の危険な状態や、健康への危惧が拡大していることに対し、もはや一国のみで対応するのは難しい。最近の日本のプルトニウムの輸送をみてもこのことは明白であるが、これはエネルギー危機を中心とした地球環境と人類の健康に直接関連した危機管理の課題であり、多くの学問的

な立場からこれらの危機を分析し、戦略的行動を起こすのに必要な情報を収集し研究し、そして早急にその危機を解消させる実践に伴うことが望まれる。」

ここで、この危機管理とは、学問の研究と危機を解消させる行動が伴うことであると、力説されておられた。

2.1.2 武井勲説 (2001)^{xxiii}

武井勲 (2001) の定義は、「企業その他の組織体及び家計を含むあらゆる経済主体の目標若しくは目的に沿って、純粹リスクの経済的コストをリスクの確認・測定・処理技術の選択、実施、統制のプロセスを通じ、最小のコストで最小化するマネジメントにおけるセキュリティ（経営の安定化または保全）機能である」と、諸学説の共通概念を反映し、それらの問題点に一応の解決を与えている。

2.1.3 宮林正恭説 (2008)^{xxiv}

宮林正恭説 (2008) は、リスク危機管理学について次のように語っている。「リスク及び危機の持つ基本的な性格、危機の可能性に関するリスク解析と評価手法、リスク危機管理を行うための手法、そのための組織の在り方、その際素養と能力、リスク危機管理の責任など、リスク危機管理に関連する諸要素を考究し、リスク危機管理の最適化を目指す学際的な学問」と考える。

端的には、「危機に遭いたくない、どうしても避けられないなら、その被害を出来るだけ少なくしたい」という願いを叶えるための学問であると補足した。

2.2 危機管理の生成と発展

2.2.1 亀井利明説 (2004)^{xxv}

亀井利明 (2004) の解説によると、先ず、最初の体系的な文献は、「ドイツのLeitnerによるDie Unternehmungsrisiken 1915年頃からであろう」と記述している。これは第一次世界大戦後の悪性インフレ下における企業防衛の科学として、あるいは企業維持・保全政策として、ドイツ流に形成された。

他方、1915年のShawの市場配給論に始まるアメリカのマーケティング論は、マーケティング機能として危険負担論を展開し、多くのマーケティング学者の論争が行われた。その結果、これがAmerican Marketing Associationの定義委員会において、1931年から1935年までの検討を経て、危機管理(RM)と改称された。また、経営学分野でも、Marshallは1921年に、『Business Administration』を上梓し、「Administration of Risk - Bearing : (危険負担の管理)」の用語を使用した。1929年に始まる世界不況にあって、企業が存続していくための経営合理化、費用管理の一環として保険管理が中心であった。本確的なRM論が展開され始めたのは、第2次世界大戦後のアメリカ保険業界や学会においてであったと研究成果を発表している。

日本における生成について、亀井利明(2004)は、「1950年後半、損害保険事業研究が始まり、1960年後半に、アメリカの文献が、「危険概念論、RM必要論、RM概略論」の範囲で紹介された。1973年に初めて専門書として近藤達美の『企業危険管理と保険の研究』文化書房博文社が出版されたと記述している。

2.2.2 事例研究：^(注11) [生産物賠償保険を巡る日本の損保業界と家電業界の付保交渉]

1971年に、米国家電販売店が日本企業から家電商品、特にテレビ(TV)の輸入に対し、契約条項に生産物(その後、製造物と呼称)賠償保険付保の条件をつけてきた。この生産物賠償保険を巡り、電気メーカーと損害保険業界(特に、上位5社)が熾烈な契約競争を演じた。当時、巨額の保険金額、保険料の算定、更に、その再保険で難航した。当時の大正海上火災保険(株)と三洋電機貿易(株)双方の経営判断で決着し、米国へのTV輸出が再開された。実務的にはこの頃から、損害保険が、火災保険、海上保険や輸送保険等の個々の保険契約から総合保険扱いとなり、契約も企業と保険会社が会社対会社の経営リスクを判断の基に対応するように動き始めた。今までは、企業の保険担当者(火災保険係、輸送保険係、海上保険係等)が、個々に付保してきたが、営業本部とか、企画本部等が一括付保する戦略的な動きが見られた。

2.3 危機管理 (Crisis Management : クライシス・マネジメント : CM)

2.3.1 危機管理 (CM) の語源の生成

亀井利明 (2004)^{xxvi} の研究成果によると、「危機管理 (CM) という語は、1962年のキューバ危機に際して米国で用いられた “Crisis Management” の邦訳であるとされている。

近藤三千男 (1977) が、『危機戦略』で、日本で最初に危機管理 (CM) を用いたと、亀井利明 (2004) が指摘している。この文献では、国際政治学ないし国際関係論の立場から、ベルリン危機、レバノン危機、キューバ危機等を分析し、アメリカ大統領の取った危機戦略ないし危機管理について考察されている。更に、研究で佐々淳の研究成果を次のように述べている。^(注12)

佐々淳 (1979～1981) は、『危機管理のノウハウ』全3巻をPHPから刊行し、『危機管理とは、国際的危機に対しての国家的指導者の政策決定のあり方、…等』未完成の研究であるが、次第に米国から他の諸国にも波及し、各国の政府レベルから民間企業へも広がっていった。^(注12)

2.3.2 二味巖説：危険 (リスク : R) と危機 (クライシス : C) の区分

二味巖 (1991) は、『企業危機管理の時代』(産業大出版部)を刊行され、その中で、危険 (R) と危機 (C) を区別することは無意味で、これらをひっくるめて、およそ企業に対して影響を及ぼすと思われるすべての、いわゆる「不測事態」を対象とすることが企業危機管理であるとされている。^(注13)

以上、生成に関する先行研究と経営実践の経験を踏まえて考察すると、それらの論旨は次のように要約できる。

- ①外来語と日本語の危機管理の使い方は、RMとCMの生成で時代の背景が異なる。
- ②この用語を最初に使用した研究者、官僚、実務家の立場、学識、経験や環境の違いがある。
- ③RMは、保険の危険管理から生成し企業の危機管理へと拡大している。一方、CMは、キューバ危機で生成し、国際政治、国・地方自治体等の危機で始まり、次第に企業の不測事態の発生へと使用が拡大してきている。

最近、自然環境変化や政治経済の変動や変化、特に、最近のコロナウイルス禍の様な外部環境変化の中で、“想定外”と言われる危機が多発し、時間との対決で様々な論争がおきている。更に、国内外の広域で発生した自然災害でものづくり企業は、生産拠点や部品調達地域が直接的な被害に見舞われ、「サプライ・チェーン」の寸断で、生産停止や調達不能で経営破綻に追い込まれた企業も多発した。この事態の対応で、企業はこれらの災害時における事業継続に一層関心を持ってきた。中小企業は、経営者を中心とし自社の事業を維持し継続する経営行動がCMである。^(注14)

一方、大手企業は、経営戦略としてこの事業継続管理（BCM）を取り上げ、経営の執行が行われている。^(注15)

2.3.3 企業危機管理の学問的志向の体系

上述の先行研究を踏まえて、次の様に考察する。

- ①事実を基礎に、その事象を分析・評価し、企業の内外環境の変化により発生する事象ごとに区分する。そして、其々の危機発生の仮説を設定し、科学的知見と事例に則り、実証化、理論化の推進を行う。
- ②戦略的行動を起こせる情報収集と研究、そして分析・評価する。
- ③組織、人員、そして、責任体制とその運用に関する管理手法を確立する。
- ④危機を解消させる教育・研修の実践や時間との対決における実務行為の指針となる諸原則を導出する。
- ⑤企業統治（コーポレート・ガバナンス）や社会的責任（CSR）を目指した危機管理は、法令遵守（コンプライアンス）への関与などがある。

2.3.4 中小企業の危機管理という用語の定義^(注16)

第1は、中小企業の危機管理は、RMとCMの2つが包括される。

第2は、大手企業の危機管理は、RM、CMとBCMの3つが包括される。

- ①RMは、企業経営の内外環境変化によって経営の危機が生起する可能性に備えて、事前に予知と予防の対応を行なう経営管理である。
- ②CMは、想定した経営リスクが実際に発生し、企業経営に甚大な損害や損失の恐れや、企業経営が存亡の瀬戸際に追い込まれた状況の中で、発揮される瞬時の経営判断と臨機応変の対応である。

- ③BCMは、災害時に、製品・部品やサービスの供給や受給が円滑にできるように、組織、人事、輸送手段。情報や執行手順等に対する事前対応の経営管理である。

2.3.5 先行研究に学ぶ危機管理（CRM）の定義

先行研究で、太陽ASG監査法人（2006）^{xxvii}の危機管理の定義を学ぶと、次のように定義される。端的な表現とは言え、経営実践を踏まえており小稿でも学びたい。

- ①リスク（危険）：企業資産（価値）を損なう可能性を持つ事象のことで、現実のダメージとして発生していない状態にあるもの。（ダメージ未発生状態）
- ②クライシス（危機）：現実のダメージとして発生しており、実際に企業資産（価値）を減少させている事象。（ダメージ発生状態）

2.3.6 先行研究と経営実践に学ぶ筆者の定義

リスクマネジメント（RM）は、企業経営の内外環境の変化によって経営危機が生起する可能性に備えて、事前の予知と予防の対応を行う経営管理のことである。

リスク発生の要因：企業の存続が困難となる外部環境変化

- ①自然環境の変化 ②政治・経済の変動や変化 ③技術の進歩
④原子力利用上の事故 ⑤人為的意図による圧力 ⑥業界の動向
⑦競争業者の動向 ⑧顧客の動向 *国内外のウイルス関連の発生

クライシスマネジメント（CM）は、想定した経営リスクが発生し、企業が存亡の瀬戸際に追い込まれた状況の中で発揮される瞬時の経営判断と臨機応変の経営執行である。

2.3.7 危機対応

第1は、クライシス（危機）が発生した時に発揮される力（判断と実行力）を「経営危機突破力」と命名する。この危機突破力は、経営者やリーダーが、様々な事態において、「瞬時の決断と実行」を体験し、危機対応を意識して危機管理を徹底することで、この力が養われ、有事に際しても発揮される。

第2は、それでは、この瞬時の判断はどの様に決断するかを、石川昭(2000)^{xxviii}は、次の様に主張している。

①開き直り、②積極果敢、③機転、④先見性を含むフィールド・フォワード性。

第3は、更に、石川昭(2000)は、危機対応する判断基準について次の様に述べている。

①初期における危機の重大性の判断、②危機が長引き、さらに拡大の可能性があるかどうか、③危機が組織に与える影響度の判断、危機を乗り越えて生き残りの道があるかどうか。

3. 事業継続計画と事業継続管理

3.1 事業継続計画

3.1.1 事業継続計画 (BCP) の定義、(中小企業庁)^(注17)

「企業が緊急時(自然災害、大火災、感染症…)に遭遇した場合において、事業資産の損害を最小限に留めつつ、中核となる事業の継続あるいは、早期復旧を可能にするために、平時に行うべき活動や緊急時における事業継続のための方法、手段などを予め取り決め文書化しておく計画である」と話された。

3.1.2 事業継続計画 (BCP) の英国規格協会による定義 (日本情報処理開発協会)^(注18)

- ①BCP (Business Continuity Plan) : 組織が重要な製品やサービスを供給できるよう、事故時の使用に備えて、開発・維持された文章化された一連の手順や情報。
- ②BCMP (Business Continuity Management Plan) : 潜在的な損失による影響を評価し、実行可能な復旧戦略や計画を維持し、トレーニング、演習、維持、保証を通して製品・サービスを継続するために必要な方策確実に講じられるようにリソースが提供され、トップマネジメントによってサポートされる継続的な管理及び統制のプロセスである。
- ③BCM (Business Continuity Management) : 組織を脅かす潜在的なイ

ンパクトを認識し、その脅威が現実となった場合に引き起される事業運営への影響を特定する包括的なマネジメント・プロセス。

3.1.3 一般的な防災計画とBCPの違い^(注18)

防災計画：人的・物的被害の軽減	BCP：事業の継続に集中
-----------------	--------------

3.1.4 BCPのポイント^(注18)

- ①中核事業を特定する。
- ②目標復旧時間を定める。
- ③代替策を確保する。
- ④取引先と協議する。
- ⑤全ての従業員に周知する。

3.1.5 災害対応事例に学ぶポイント（10項目）^(注18)

- ①従業員の安否確認、②復旧目標の表明とリーダーシップ、③継続する業務の選択、④代替手段の有効性、⑤分散化の効果、⑥復旧資金の確保、⑦取引先からの支援、⑧従業員の勤務体制、⑨情報発信の効果、⑩耐震装置や訓練の効果

3.2 事業継続管理

3.2.1 事業継続管理（BCM）の定義^(注18)

組織を脅かす潜在的なインパクトを認識し、その脅威が現実となった場合に引き起こされる事業運営への影響を特定する包括的なマネジメント・プロセス。このプロセスにより、組織の主要な利害関係者の利益や組織の名声、ブランド、及び価値を創造する活動を守るために効果的に対処できるように、組織の回復力を構築するためのフレーム・ワークが提供される。

3.2.2 事業継続管理（BCM）の定義

谷口弘芳（2006）^{xxix}は、次の様に主張している。BCMは、「不測の事態によって生じる事業中断のリスクに対して、事業戦略および事業への影響度などに基づき、必要な事業継続レベルを決定し、そのための対応を行う経営管理の仕組み」であると論じている。

4. 事業継続管理(BCM)に“事業小型化計画”を包括して対応する提言

今年の様な、想定外の新型コロナウイルス（COVID-19）が発生し、この収束の目途が立たず、1年が過ぎようとしている。この間、政府系金融機関や各種金融機関の支援を得て、事業を継続している企業もあるが、その事業内容は厳しい。多くの中小企業は、資金調達どころか、倒産や倒産寸前の瀬戸際で喘いでいるのが実状である。

前項の危機管理と継続管理で論じてきたが、「事業を縮小してでも、創業企業を継続したい」と願う心境、又、先の経営者から事業を継承した経営者の心境は、経営者でないと理解できないであろう苦渋の決断になるであろう。

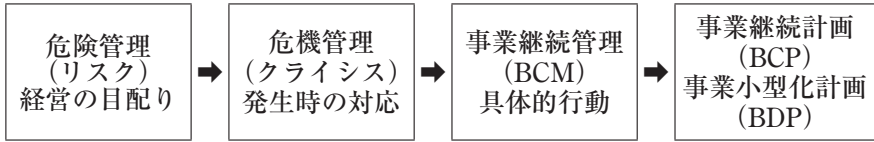
2008年秋の世界的な金融・経済危機時の環境変化に遭っても創造的経営の本領を発揮し、幾多の苦難を乗り越えて、「持続的競争優位」を確保した代表的な地域中小企業の代表事例として「ムラコシ精工」（本社・東京都小金井市）を挙げることができる。同社は東日本大震災でも、村越政雄社長（現会長）は、福島県と山梨県に製造拠点を展開し、自ら「スマホ」を操り、未曾有の大震災でもいち早く、危機に対応し、短期間で工場を再開させた。又、過去において、資金調達で不動産の処分を決断し、危機を乗り越えてきたこともあったと、地域の経営研究会で語っていた。

4.1 事業小型化計画（Business Downsizing Plan）の提言

この提言の趣旨は、想定外の環境変化に直面した時、事業の重要度合いに基づき、予め、2分割、3分割等に区分しておき、経営できる体制にしておく。危機の対応は、時間との対決で、決断が遅れると、全てを失うことになる。

この時、外部環境と内部環境の判断や環境分析（SWOT）に基づき、社会的貢献も十分検討しての決断することは言うまでもない。

その体系は次の通りである。（筆者作図）



5. 新しい事業構想

新型コロナウイルスの様な外部環境変化に対応し、事業を見直す機会があれば、どの様な会社に仕向けるかという希望や夢を抱く経営者に、次のような研究成果を贈りたい。

5.1 事業構想^{xxx}

事業構想に関して、清成忠男（2013）は、次のような研究成果を発表している。

事業構想の根幹部分の一つは事業モデルである。事業モデルについては、アカデミックにも、経営実務的にも、確定的な定義があるわけではない。ここでは、事業モデルについて、次のように定義する。

「経済的価値を創造するための事業の仕組みづくり」である。また、関連して、H. チェスブロウは、「事業モデルとはアイデアやテクノロジーを経済的な結果に結びつけるための仕組みである」と定義し、事業モデルは「二つの重要な機能を実現する」と指摘している。すなわち、「価値を創出すること。そして、創出された価値の一部を収穫することである。ビジネス・モデルは新製品や新サービスを生み出すための、原料から最終消費者に至る一連の活動で価値を創出する。これらの活動を通じて付加価値が生まれるのである。そして、これらの一連の活動の中で独自の資源・資産・地位を獲得することで、ビジネス・モデルは企業が競争優位を有する領域において価値を収穫させてくれる」という。

具体的には、次の6つの機能を提供するとチェスブロウは指摘している。

①価値提案を明確化する。②市場セグメントを識別する。③バリューチェーンの構造を定義し、企業のポジションを補完する資産を決定する。

④企業の収益獲得の方式と製品製造のためのコスト構造と潜在的利益を評価する。⑤サプライヤーと顧客を連携するバリュー・ネットワーク内での企業のポジションを記述する。⑥競争他社に対する優位性を維持するための競争戦略を明確化する。以下、先行研究と経営実践の研究成果で得た推奨企業モデルを提示したい。

5.1.1 世界でいちばん大切にしたい会社（コンシャス・カンパニー）^{xxxi}

この「コンシャス・カンパニー」とは、全てのステークホルダーに愛され、「意識の高さ」を成長に変えて、富と幸福を作り出して大成功を収めた世界の優良企業のことで、社名を挙げれば：イケア、スターバックス、パタゴニア、コストコ、サウスウエスト航空、ジェットブルー航空、タタ、トヨタ、トレーダー・ジョーズ、ポスコ、などであると、ハーバード・ビジネス・セレクションは述べている。

この企業の目指す理想的な方向は、

- ①愛情と思い遣りに基づき、社員が情熱的で仕事に没頭できる企業。
- ②顧客の幸福を真剣に考え、彼らを単なる商売の対象ではなく血の通った人間、奉仕することに喜びを感じる相手として捉える。
- ③社員が顧客に奉仕する企業。
- ④外部の人や会社を身内として受け入れ、サプライヤーを身内として招待し、自分の顧客や社員に対すると同様の愛情をもって接する企業。
- ⑤地元の振興に真剣に取り組み、愛情を注ぐ企業市民として、市民生活の向上に力を尽くす企業。
- ⑥競合他社を叩き潰すのではなく、優れた製品やサービスを共に追求する仲間、その過程で、様々なことを教えてくれる師としてみる企業。
- ⑦生態系を育てて、持続的な生命力を取り戻す治療力にならんとする企業。
- ⑧従業員を大事にし、一度勤めたら定年まで勤められる企業。
- ⑨企業内の監視のない、また管理職の少ない企業。
- ⑩自ら管理し、自らを動機付けし、自ら組織化し、そして自ら問題を直すような企業。

5.1.2 『LOVE-BASED COMPANY』^{xxii} :

(社員が幸せや愛を感じられる企業で別名：ガゼル企業と命名)

この“LOVE-BASED COMPANY”（以下L-BCと呼称）は、東出浩教（2018）による国内ベンチャー企業や新規事業の成長条件を採用と育成という視点から探索的方法で調査分析し、理論化した研究成果である。

この“L-BC”である名称は、シリコンバレーの成長ベンチャー企業の調査の際に、出会った優秀企業の愛称として命名したものであり、日本語で表現すると“ガゼル企業”となる。これらの企業の一連の成功事象を列記すると、次の様になる。

(1) 「ビジョンへの共感（愛）」をベースに会社を創業する。

- ①創業期に描く組織の青写真のタイプの選択が、その後の成長を左右する。
- ②企業の成長と共に、組織は官僚型へ変化、組織の青写真の変更は成長阻害。
- ③ビジョンへの共感（愛）をベースにしたコミットメント型の企業は、最も成長が早く、業績と上場スピードの両面で好結果を生む。

(2) 機械の様な組織を破壊する。

- ①同じ製品やサービスを、繰り返し、タイムリーに、大量に供給することが高い企業業績につながる。
- ②その製品やサービスを正確・精密に提供することで、顧客の為の高い付加価値につながる。
- ③顧客が求める製品やサービスを提供するためには、どの様なタスクを行えばよいか明確である。

(3) ベンチャー精神が旺盛な組織を作れ。

- ①エラー・フリー経営を目指さない。
- ②しなやかに学び続ける組織へ。

(4) 筋のよい仕事で幸せを紡ぐ企業を目指す。

- ①幸せな社員イメージを実現させる
 - i. 自分の良心に反しない仕事ができる。

- ii. 違った仕事にチャレンジできる。
- iii. 自分の考え、能力を試す機会がある。
- iv. 自分で判断ができる事由がある。
- v. 仕事からの高い達成感がある。
- vi. 良い仕事をした時における称賛がある。
- vii. 人々の助けになる機会がある。
- viii. 昇進の機会がある。

②働く人の幸せに焦点を当てるモデル

- i. 幸せな社員を育む職場環境。
- ii. 個としての社員が高い幸福感を得られる働き方

③幸せのための職場環境

- i. 愛する人達がいる。
- ii. なすべきことがある。
- iii. 希望が持てる。

(5) 成長ベンチャー企業は、まず理念を作る。

おわりに

新型コロナウイルスの発生の様な想定外の環境変化が起こった場合に、企業経営者は如何に対応すべきか？このことに、小川守正が（1.1.5：引用文献・V）で提唱している様に、「絶対に会社を潰してはならない」と言うことが、小稿で提言したいことの真髄である。先行研究や経営実践の経験を踏まえて、この拙稿の要旨を纏めてみると次のようになる。

常日頃、経営理念を念頭に、社会貢献、社会的責任や経営ガバナンスに配慮する。次に、様々な環境分析を数値で理解する。また、企業戦略の目標、目的や事業領域の動向の理解と危機管理に努める。毎日、毎週、毎月のマーケティングの数値の動向を把握する。また、企業内のIT連携とその効率・効果の数値を、プリントアウトのハードコピーで確認することが大事だ。すべての業務執行において、常に、独創と創造力の涵養に努めることが求められる。

更に、クライシス発生の場合に、大手企業は、事業継続管理の事業継続計画に重点をおき、一方、中小企業は、事業継続管理の事業小型化計画に重点を置き、時間との対決で、兎に角、会社を潰さずに、継続に努めることである。

脚注

- [1] コロナウイルス：かぜから致命的な肺炎まで様々な重症度の呼吸器疾患を引き起こす一群のウイルスのこと。SARSコロナウイルス2 (SARS-CoV2) は、新しいコロナウイルス感染症 (COVID-19) [コビッド・ナインティーン] の原因として、2019年末に中国の武漢で初めて特定され、世界中に広まった新型コロナウイルスである。引用は、コロナウイルスと急性呼吸器症候群 (COVID-19) 執筆者 (Brenda L Teshini・WEB：2020年4月)。
- [2] 危機管理 (Crisis & Risk Management) の英訳の経緯。日本危機管理学会では、創立時から2011年3月 (第19号) まで「Crisis Management」と英文呼称していたが、設立20周年 (2012) 3月に改定した。
- [3] 筆者の研究と経営実践に基づく提言。
- [4] 日本経済新聞2004年12月27日掲載、「社会からの信頼」「変化先取り」。
- [5] 創業者プロフィール：羽山昇、1924年9月2日～2012年3月13日逝去、元陸軍少尉、終戦後、日本大学在学中に1946年に起業「理想社」、1955年に(株)理想科学研究所、1963年に、理想科学工業(株)に社名変更、1954年に乳化物インクの開発、1980年に全自動孔版印刷機開発、黄綬褒章受章。
- [6] 小淵昌夫が、日刊工業新聞の2009年(平成21年)7月15日と7月22日の経営教室に、「中小企業の変革と危機管理」で執筆・発表を引用。
- [7] 高田哲雄(文教大学名誉教授・(一社)亜細亜美術協会理事長)が、2010年12月1日、神戸国際会議場で、ザ・デザイン・ソサエティー主催の第1回「創造デザイン国際会議」で発表された論文「イメージデザインにおける創造モデル」を許可得て論文の掲載。
- [8] 小淵昌夫(2016)「ものづくりの中小企業の経営戦略と危機管理」、『国際経営フォーラム』27号、神奈川大学国際経営研究所104～106頁。
- [9] 早稲田大学ビジネススクールレビューVOL3から引用。
- [10] 小淵昌夫(2016)「ものづくりの中小企業の経営戦略と危機管理」、『国際経営フォーラム』27号、神奈川大学国際経営研究所108～109頁。
- [11] 小淵昌夫「ベンチャー企業の経営戦略と危機管理」『危機管理研究』第15号 日本危機管理学会の掲載を引用。

- [12] 亀井利明 (2004) の『リスクマネジメント総論』引用9頁。
[13] 同上、10頁を引用。
[14] 小淵昌夫 (2011) 「中小・中堅企業の経営戦略と危機管理」神奈川新聞 (2011年6月21日 Research 頁) の発表を引用。
[15] 週刊東洋経済 (2011年4月9日と28日) 掲載の要旨。
[16] 小淵昌夫 (2009) 「中小企業の変革と危機管理」『危機管理研究』第17号 日本危機管理学会の掲載を引用。
[17] 永野喜代彦 (2011) 中小企業庁経営安定対策室、7月14日、第4回中小企業懇話会、中小企業総合研究機構の講話記録、グランドアーク半蔵門 (ホテル)。
[18] 財団法人 日本情報処理開発協会編、平成19年3月、事業継続管理 (BCM) に関する調査報告書。
[19] 第18回 (一社) サロン de WINE (理事長・神奈川大名誉教授 海老澤栄一) シンポジウム・平塚市で学ぶ、(2019年6月22日) (思い遣りのある経営) 神奈川新聞 (6月20日予告)。

引用文献

- i 小淵昌夫 (2018) 「ものづくり企業の経営理念と実践」『国際経営フォーラム』No.29 神奈川大学国際経営研究所 154頁
ii 足立光正 (2004) 『企業理念』ダイヤモンド社 46～47頁
iii 佐々木直 (2004) 『「古典」経営論』中央経済社 7頁
iv 米倉誠一郎 (1999) 『我が社の経営理念と行動指針』日本経営協会 16頁
v 小川守正 (1990) 『実践経営学』PHP研究所 26頁
vi 小淵昌夫 (2018) 「ものづくり企業の経営理念と実践」『国際経営フォーラム』No.29 神奈川大学国際経営研究所 161頁
vii 同上、167頁
viii 柏木重秋 (2001) 『マーケティング総論』同文館 12～26、286頁
ix 川村康之 (2001) 『戦略論大系2』戦略研究学会編 80～81頁
x 石井淳蔵・奥村昭博・加賀野忠男・野中郁次郎 (1999) 『経営戦略論』有斐閣 2頁
xi 伊丹敬之・加護野忠男 (2000) 『経営学入門』日本経済新聞出版社 27頁
xii 寺本義也・原田保 (2001) 『新中小企業経営論』同友館 71頁
xiii 青柳全 (1983) 『独創型人間だけが生き残る』PHP研究所 165～166頁
xiv 中村秀一郎 (1990) 『新中堅企業論』東洋経済新報社 2頁
xv 松田修一 (2014) 『ベンチャー企業』第4版 日本経済新聞社 18頁
xvi 今井賢一 (2008) 『創造的破壊とは何か日本産業の再挑戦』東洋経済新報社 9頁
xvii 今井賢一 (2007) 『やさしい経済学—名著と現在』日本経済新聞紙上 経済教室 2007年1月4日から連載 (1～8)
xviii 沼上幹 (2008) 『創造と破壊とは何か、日本産業の再挑戦』の今井賢一の著書の書

- 評 日本経済新聞紙上 2008年6月29日
- xix 柳孝一（2004）『ベンチャー経営論』日本経済新聞社 19頁
- xx 岡崎哲二（2007）『甦る経済思想』日本経済新聞紙上経済教室 8月17日
- xxi 小渕昌夫（2012）「企業危機管理の体系と定義に関する一考察」『危機管理研究』第20号 日本危機管理学会 15～17頁
- xxii 師岡孝次（1993）「危機管理学の実践」『危機管理研究』第1号日本危機管理学会巻頭文 1頁
- xxiii 武井勲（2001）『リスクマネジメント総論』中央経済社 44～45頁
- xxiv 宮林正恭（2008）『リスク危機管理』丸善 18頁
- xxv 亀井利明（2004）『リスクマネジメント総論』同文館出版 1～2頁
- xxvi 同上：2～3頁
- xxvii 太陽ASG監査法人（2006）『プロフェッショナル・リスクマネジメント』中央経済社 50頁
- xxviii 石川昭（2000）『生き抜く』春風社 136～138頁
- xxix 谷口弘芳（2006）『事業継続マネジメントの構築と運用の実践』日科技連出版社 11頁
- xxx 清成忠男（2013）『事業構想力の研究』事業構想大学院大学出版部 33～35頁
- xxxi ジョン・マッキー、ラジェンドラ・シソーディア（2014）『世界でいちばん大切にしたい会社』（解説：野田稔）（訳者：鈴木立哉）翔泳社 本カバーと40～42頁
- xxxii 東出浩教（2018）『LOVE-BASED COMPANY』（社員が幸せや愛を感じられる企業）『ガゼル企業成長の法則』中央経済社 26～32、34～35、39、42～45、76頁

謝辞

理想科学工業の記述に関して、同社顧問の河合伸雄様に様々なご指摘やご助言を頂きましたことに感謝申し上げます。

経営学部教授の田中則仁先生には、神奈川大学フロンティアクラブ産官学共同専門委員会に講師として参画して頂きご指導を頂きました。更に、国際経営研究所の客員研究員へのご推挙も賜り、『国際経営フォーラム』へ参加することができ感謝申し上げます。

『国際経営フォーラム』27号・29号の拙稿に対し、様々なご指摘とご指導を賜りました神奈川大学名誉教授の海老澤栄一先生に感謝申し上げます。

神奈川大学宮陵会会長久保清治様には、29号の拙稿に対し様々な視点からのご指摘やご指導を戴き、更にご自身の執筆論文等もご惠贈頂き心から感謝申し上げます。